

CULTURA CREATIVA

LA IMPORTANCIA DE ACEPTAR EL RETO DE CAMBIAR

David Cuesta Vallina

Teniente coronel del Ejército de Tierra

En los años 80, el científico norteamericano Carl Builder¹ se propuso profundizar sobre la cultura organizativa de los ejércitos norteamericanos y para ello ideó un enfoque diferente y creativo basado en la observación de una estructura tangible determinada. Se trataba de fijarse en las capillas de los centros de enseñanza militar norteamericanos; pretendía detectar diferencias relevantes de lo que promueve cada cultura en los diferentes ejércitos y su armada. Con un recorrido geográfico por la Academia Militar de West Point, la Academia Naval en Annapolis y la Academia de la Fuerza Aérea en Colorado Springs, apuntaba datos observables y diferenciadores que luego podría asociar a otros valores intangibles relacionados con las culturas organizativas. Este tipo de trabajos son frecuentes, pero la dificultad de trabajar con lo abstracto suele provocar una escasa repercusión o que las conclusiones caigan en el olvido, aunque no siempre.

En West Point, con una capilla de 1910 y con un predominante estilo neogótico, se asociaba el modelo a las fortalezas medievales: sólida, simple, inamovible: «Es un lugar silencioso para ceremonias sencillas en el que las personas están cerca unas de otras y de la tierra que las ha criado». De esta manera, asociaba la cultura «terrestre» con un fuerte componente patriótico, arraigado en el servicio al país. Desde Annapolis, con una construcción del mismo tiempo que la anterior, pero con un tamaño muy superior, inspirada en el modelo de la capilla militar de «Les Invalides» en París, mostraba unas enormes ventanas y muy buena iluminación, le llevaban a asociar un carácter: «arrogante, independiente, seguro de la escala mundial de sus ambiciones». Finalmente, en Colorado Springs, reconocía que llegaba a un mundo di-

ferente respecto a los anteriores, con una edificación de los tiempos actuales (aunque fuera en 1962) que hacía sentir a cualquier observador un: «Vaya, qué edificio tan futurista». La capilla de la Fuerza Aérea representaba una llamada a la modernidad e incluso a la disrupción creativa por su diseño atrevido con infinidad de vidrios de colores y la recreación de lo que podría ser unos reactores, era una obra adelantada a su tiempo.

En el estudio, Carl Builder, concluía sobre el enfoque aéreo: «se trata de un grupo de personas desesperadas por diferenciarse todo lo posible de las antiguas ramas militares, el Ejército y la Armada. Y, además, las fuerzas aéreas no parecen mostrar ningún interés por el legado y la tradición. Al contrario, pretenden ser modernos». Innovación, pensar fuera de la caja, creatividad, ... aspectos revalorizados en los entornos actuales y relacionados con el liderazgo del siglo XXI. Sin entrar en algo tan concreto como el estudio de Builder, se



Capilla de cadetes de la academia de la fuerza aérea de los EE.UU. en Colorado Springs

pretende profundizar en la importancia de esos rasgos diferenciadores en una cultura organizativa², tan particular que afronta un futuro abierto con la reciente denominación del «Ejército del Aire y del Espacio».

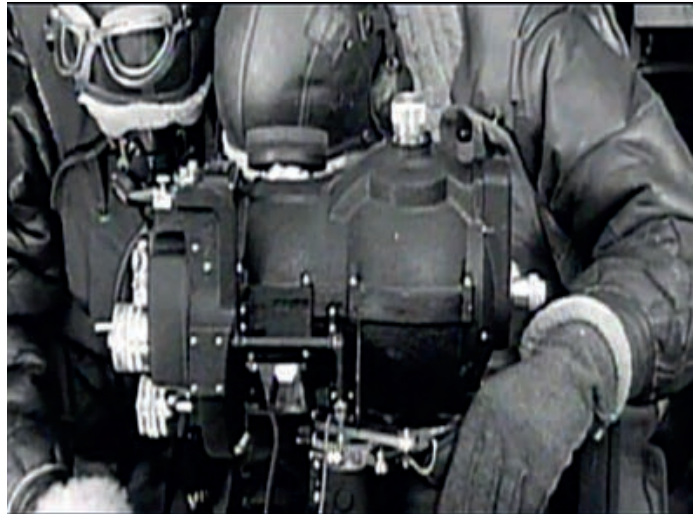
PASADO DE LA CULTURA AERONÁUTICA

El legendario general del Ejército John «Black Jack» Pershing, que dirigió las fuerzas estadounidenses en la Primera Guerra Mundial, era considerado el mentor de la generación de los generales norteamericanos que protagonizaron la Segunda Guerra Mundial³. En una ocasión escribió que la aviación «no podría, por sus propios medios, ganar una guerra en el presente ni, que sepamos, en cualquier momento del futuro». En sus inicios, la fuerza aérea, era más que cuestionada y predominaban las ideas que miraban al pasado y al desarrollo de los conflictos de forma más tradicional. Es una forma más de ver como el cuestionar las cosas que funcionan es algo difícil en las organizaciones fuertemente jerarquizadas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, El general Curtis Emerson LeMay, fue protagonista de lo que representa una de las historias más estudiadas en la Fuerza Aérea norteamericana. Todo empezó con un grupo de jóvenes pilotos que buscaban aprender de las traumáticas experiencias de la Primera Gran Guerra, todavía estaba fresco el recuerdo del millón de bajas de la batalla del Somme con un resultado táctico muy limitado por los dos bandos. Empezaron a pensar en la posibilidad de cambiar el modo de combatir aprovechando la tecnología y su pasión por volar, pero generar un cambio implica enfrentarse a desafíos y en ese momento había uno problema técnico que sería clave para cambiar el enfoque de la aviación.

Entre los diez problemas más importantes de principios de siglo, junto a las vacunas y los fertilizantes, estaba la necesidad de conseguir un sistema que facilitara la puntería al lanzar las bombas. La falta de confianza en los bombarderos estaba consolidada por la infinidad de factores que dificultaban la precisión que hacían pensar no podían acertar con ningún objetivo.

Un grupo de jóvenes militares, asentado en la base aérea de Maxwell, mantenían una atracción por las tendencias y el avance tecnológico que pretendía cubrir esta laguna era la conocida como mira Norden. Basada en un ordenador analógico con más de 60 algoritmos le permitía reducir el error en la trayectoria de las bombas. Como resume la leyenda «la mira era capaz de lograr que una



Sistema de mira Norden

bomba lanzada a diez mil metros de altitud diese en un barril de salmuera». Este avance, promovido por la imaginación de Carl L. Norden, junto el desarrollo del B-29, la Superfortaleza, y el conocido Proyecto Manhattan, fue el tercer proyecto más caro de la guerra.

El grupo de pilotos, dispuestos a generar cambios, lograron impulsar la innovación tecnológica, probar y aprender lo que era un ordenador analógico, promover una nueva forma de combatir, que pronto pudieron aplicar en la campaña aérea contra Alemania con el general LeMay de protagonista, aunque no exento de polémica por su carácter y estilo de mando del que llegó a mandar el arsenal nuclear estadounidense. Logró desarrollar un plan diferente basado en la selección detallada de objetivos como centrales, redes de transporte, fábricas, etc, para acelerar la campaña y acortar la guerra gracias a la precisión de sus bombarderos.

PRESENTE DE LA CULTURA AÉREA

Tanto con el ejemplo anterior, como con los datos que se podían extraer del estudio de la capilla de Colorado, podemos aprender sobre aspectos y fuentes que han conformado la cultura propia que ha caracterizado al Ejército del Aire y del Espacio. Aunque hay puntos comunes entre los ejércitos, el entorno específico de cada uno proporciona determinadas particularidades. La dimensión «aérea» es diferente en cuanto su perspectiva de mirar hacia el cielo y el espacio o desde estas dimensiones hacia la tierra y el mar, es como si orientara la necesidad de buscar «fuera de la caja» de forma permanente, aspecto generalmente valorado en las organizaciones modernas.

Como parte de esta identidad propia, en la misma web del EA⁴ aparece el mítico rokiski, donde en su confección también trataron el aspecto de modernidad al buscar un estilo que no quedase anticuado con el tiempo, innovando. Así, en el grupo estaba la infanta Beatriz que propuso el inspirarse en el escarabajo sagrado aunque en la actualidad se conoce más el emblema sobre el uniforme, por el propio grabador, Luis Rokiski, que fabricaba el distintivo para los aviadores.

Otro aspecto que no pasa desapercibido por innovador es el emplear el mismo entorno web para proponer periódicamente lecturas⁵ que incitan a esos nuevos valores del liderazgo propio del siglo XXI y que hace que la cultura se adecúe a las necesidades. Recomendaciones desde lo técnico o investigaciones científicas, hasta lecciones de vivencias de pilotos o de militares o de expertos, ... siempre beneficiarán y aportarán valor. Salvando las distancias, pero manteniendo el espíritu inno-



Página web del Ejército del Aire y del Espacio

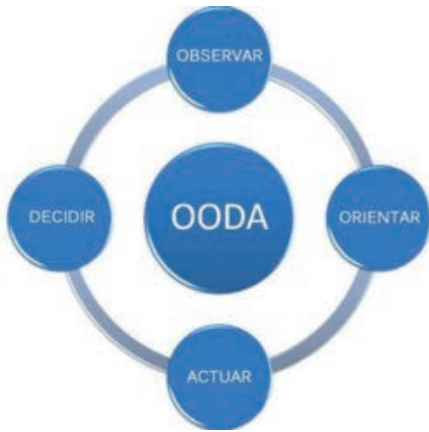
vador que mantiene Malcom Gladwell⁶ sobre las fuerzas aéreas: «No se pasan los días estudiando la guerra del Peloponeso o la batalla de Trafalgar, su supervivencia se basa en la tecnología y prepararse para ese mañana».

Es en este marco de promover la visión de futuro, podría hablarse del proyecto de la base aérea conectada sostenible e inteligente (BACSI)⁷, que busca aumentar la operatividad basándose en la explotación de los recursos tecnológicos. Representa un reto alineado con las tendencias y una cultura organizativa atrevida, al contemplar el modelo de innovación de «tres hélices»⁸ y asegurando el necesario aprendizaje continuo que permite la adaptación al cambio.

FUTURO, MIRANDO AL PASADO

El mítico líder español, el Cid campeador, era una de las inspiraciones del considerado como uno de los pilotos más creativos de la historia, John Boyd. Precisamente el entorno de amistades de Boyd, tras su fallecimiento, le recordaban como «El Cid» ya que, como el héroe burgalés, seguiría produciendo gran confusión en el enemigo.

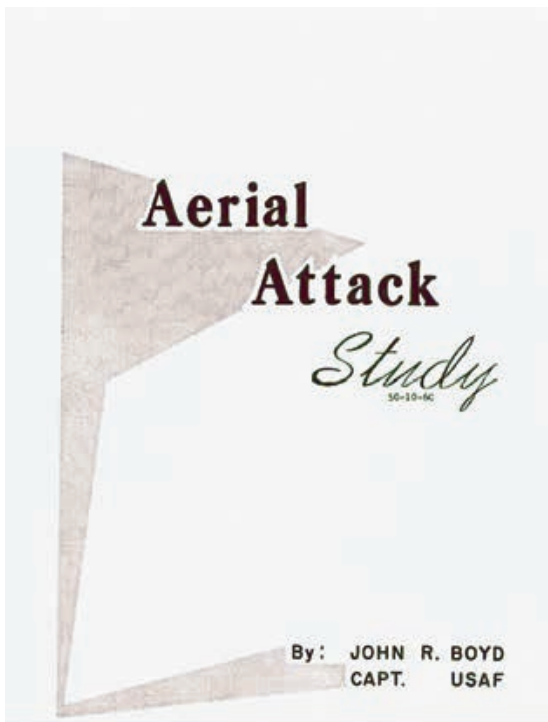
A pesar de permanecer prácticamente desconocido fuera del ámbito militar son muchos los que afirman que logró adelantarse al futuro con sus



Ciclo de toma de decisiones OODA

ideas. Destacó como piloto en el combate aire-aire pero trascendió por su capacidad de enseñar y de transmitir, entre otras cosas, con su estudio sobre la toma de decisiones (el afamado ciclo OODA⁹). Su legado, al no dejar ningún libro, se basa en algunos artículos en revistas aéreas y una serie de conferencias que posiblemente representen lo más relevante. «Patterns of Conflict», basada en casi 200 «diapositivas»¹⁰, fue impartida por el piloto cientos de veces

El ambiente tecnológico que caracteriza al Ejército del Aire y del Espacio, requiere de una componente técnica y formación detallada que debe de mantenerse a lo largo de toda la vida militar.



en diversos círculos militares y fue en el ámbito de los marines (USMC) donde obtuvo un mayor calado. Incluso en las tendencias de las operaciones multidominio, se habla de la relevancia de aprender a acortar los ciclos OODA, algo que ya apuntaba Boyd pero que determinará el futuro.

Como piloto, fue capaz de estandarizar las maniobras aéreas identificando las respuestas más viables para los tipos de combate, era una forma de asegurar una formación homogénea y de futuro para la Fuerza Aérea, lo que suponía romper con el modelo basado más en el instinto y la improvisación. Su enfoque teórico requería de actitud para su materialización y fue su empeño lo que permitió acceder a un ordenador de pruebas para su experimentación; posteriormente, parece ser que sus ideas se incluyeron en el diseño del F-16. La experimentación, con la consiguiente

aceptación del error son aspectos que se revalorizan en los escenarios actuales y aparecen como valores necesarios para el liderazgo del siglo XXI.

Seguramente los escenarios que están por venir no van a ser fáciles, por mucha inteligencia predictiva que se aplique, siempre aparecen los «cisnes negros»¹¹, o esos eventos que nadie espera porque desconocemos y tienen un gran impacto. Esto no era algo nuevo en la época de Boyd, no era un sitio para los pilotos de combate, teniendo en cuenta que, en los años 50, las US Air Force estaban dirigidas por los protagonistas de la Segunda Guerra Mundial, los bombarderos, con lo que la mentalidad de volar alto, ser grande, llevar bombas y soltarlas en profundidad prevalecía.

Eso es precisamente lo que exigen los nuevos líderes, el liderazgo del siglo XXI, en parte es la manera de facilitar la innovación en una organización, aceptando la experimentación y por tanto el error. Podríamos decir que anticipar el futuro es algo demasiado complejo pero una cultura que promueve ese pensamiento crítico y creativo facilitará la visión necesaria para cuando nos enfrentamos a cosas nuevas, como podría ser todo lo que implicará el espacio en un medio y largo plazo.

El ambiente tecnológico que caracteriza al Ejército del Aire y del Espacio, requiere de una componente técnica y formación detallada que debe de mantenerse a lo largo de toda la vida militar. El

aprendizaje permanente nos llevará a la necesidad de conocer posibles tendencias de cada campo específico y pensar de forma abierta, sin restricciones. Es lo que permitirá una cultura que sabe aprovechar las revoluciones tecnológicas, verlas como oportunidades y no como amenazas, los datos, la transformación digital, la inteligencia artificial, los sistemas no tripulados, etc, se sabe que habrá un cambio, pero no se sabe la dirección que puede tomar, la cultura organizativa es la que puede asegurar ser relevante en el futuro.

CONCLUSIÓN

El aprender de la historia o de personajes relevantes, aporta mucho sobre lo que necesitamos en la actualidad para entender el liderazgo que requiere la cultura de la organización. La necesidad de anticiparse e innovar, propia de la era que estamos viviendo, requiere de una cultura flexible donde se permite cuestionarse lo establecido, es una manera de mirar al futuro.

Cualquier liderazgo requiere esfuerzo, requiere aprendizaje, requiere actitud, etc, el Ejército del Aire y del Espacio, como en otras Fuerzas Armadas de nuestro entorno, adaptan tener una cultura organizativa que facilite el desarrollo de nuevas soluciones, muchas aprovechando las posibilidades de los medios digitales, pero siempre manteniendo los valores que les ha permitido llegar hasta la actualidad.

La cultura la consolidamos todos los componentes, todos los niveles, por eso los esfuerzos dirigidos a promocionar algunos de los aspectos mencionados, tanto los aprendidos del pasado como los que se deslumbran para el futuro, ayudarán a estar mejor preparados para el escenario incierto y de cambio que nos toca vivir. ■

NOTAS

¹Trabajó para la RAND Corporation y autor del libro «The Masks of War», Ed. Johns Hopkins University Press, 1989.

²Entendida como el conjunto de normas, tradiciones, rasgos, valores, ... por los que se rige una organización y que pueden afectar a la estructura, los métodos de trabajo, y hasta las formas de relación.

³https://es.wikipedia.org/wiki/John_J._Pershing

⁴<https://ejercitodelaire.defensa.gob.es/EA/ejercitodelaire/es/culturaaeronautica/identidad-propia/#>

⁵«Rincón del líder», intranet Ejército del Aire y del Espacio.

⁶GLADWELL, Malcolm, «El Clan de los bombarderos», Ed. Taurus, 2022, p.31.

⁷<https://www.tecnologiaeinnovacion.defensa.gob.es/es-es/Presentacion/Paginas/BACSI.aspx>

⁸Aprovecha las sinergias entre el gobierno (Ministerio de Defensa), y los mundos académico y empresarial.

⁹Observar, Orientar, Decidir y Actuar, representa el ciclo diseñado por John Boyd, basado en los procesos de la cognición humana: percepción, pensamiento inconsciente y rápido que habilita la posterior acción y orientación, el acto consciente u decisión y finalmente, el producto o acción. https://es.wikipedia.org/wiki/Bucle_OODA

¹⁰<https://www.slideshare.net/noobgank/patterns-of-conflict>

¹¹TALEB, Nassim, «Cisne Negro».



(Imagen: flickr del EA)